

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

PRESENTA

LIC. AZAEL GONZALEZ CAVAZOS

ASESOR:

MTRO. MARCO ANTONIO WONG MORENO

TEMA:

“ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA CREATIVIDAD EN UNA
ORGANIZACIÓN DE ARTE TEATRAL”

MONTERREY, NUEVO LEON.

JULIO 2010

Dedicatoria y Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a la persona mas “creativa” que conozco: “Dios”, que me a iluminado, acompañado y permitido aprender tanto de la vida.

A mis Padres: Jaime y María Teresa, en los cuales siempre he encontrado apoyo, consejos y enseñanzas valiosas.

Mis hermanos Jaime y Corina, quienes me han acompañado a crecer en todos los aspectos de mi vida.

A mis amigos Marco, Osvaldo, Cesar, Gabriela y Martha les agradezco su convivencia, sus enseñanzas, sus criticas y su valiosa amistad.

Un agradecimiento especial a Natalia Quintero por su amistad y quien apoyó directamente en la realización de este trabajo, además a todos los actores y actrices que también participaron... gracias!!!! Por permitirme entrar y conocer un poco en su gran trabajo.

Agradecimientos especiales a algunas personas que han sido fundamentales en mi formación académica y profesional.

Al Mtro. Marco Wong por su apoyo y asesoría en la realización de este trabajo, gracias a su infinito conocimiento sobre creatividad y a su interés y apoyo desinteresado.

Al Mtro. Álvaro Ascary Aguillon por su ayuda, sugerencias además de su apoyo y consejos brindados no solo para este proyecto.

Al Mtro. Armando Peña por haber influido en muchas de mis decisiones positivas como estudiante, así como sus consejos y experiencias.

Al Mtro. Marco Tulio Garza de quien he aprendido mucho como psicólogo y quien en muchas ocasiones fue un motivador y catalizador de mis metas, además de ser un amigo sincero.

Índice

INTRODUCCION.....	5
UBICACIÓN Y NECESIDAD DEL PROYECTO	6
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
OBJETIVOS	8
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO.....	9
1.2. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE CREATIVIDAD	10
1.2.1 <i>Los griegos</i>	10
1.2.2 <i>La Época del renacimiento.</i>	11
1.2.3 <i>Época de la Ilustración y posterior</i>	13
1.2.4 <i>Historia Reciente de la Creatividad</i>	13
1.3. TIPOS DE PENSAMIENTO EN TORNO A LA CREATIVIDAD.....	18
1.3.1 PENSAMIENTO BISOCIATIVO, (KOESTLER, 1970),	18
1.3.2 <i>Pensamiento Divergente, (Guilford, 1980; Torrance, 1986).</i>	18
1.3.3 <i>Pensamiento Lateral, (De Bono, 1974).</i>	18
1.4. EL PRODUCTO CREATIVO	19
1.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS SOBRE CREATIVIDAD.....	21
1.5.1 <i>Método Brain Stroming (Tormenta de Ideas)</i>	22
1.5.2 <i>Método de Sinectica (Gordon, 1980)</i>	25
1.5.3 <i>Seis Sombreros para Pensar (De Bono 1985)</i>	29
1.6. MEDICIÓN DE LA CREATIVIDAD.....	32
1.6.1. INDICADORES PARA EVALUAR LA CREATIVIDAD	34
1.6. CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	34
1.7.1 <i>Los Retos de la Creatividad Organizacional</i>	36
1.7.2 <i>El Proceso de Creación de Conocimiento:</i>	37
1.7.3 <i>Las Personas Creativas en las Organizaciones</i>	38
1.7.4 <i>Trabajo en equipo en las organizaciones</i>	39
1.7.5 <i>Ambiente como Influencia Creativa en las Organizaciones</i>	42
1.7.6 <i>Producto Creativo en las Organizaciones</i>	43
1.8. CREATIVIDAD EN EL ARTE ESCÉNICO (TEATRO).....	44
1.8.1 <i>“Creación” en el Teatro</i>	44
1.8.2 <i>El Proceso Creativo en el Teatro</i>	46
1.9. MODELO DE MATRIZ DE CREATIVIDAD.....	52
1.9.1 <i>El Repetidor</i>	52
1.9.2 <i>El Modificador</i>	53
1.9.3 <i>EL Retador</i>	54
1.9.4 <i>El Práctico</i>	55
1.9.5 <i>El Innovador</i>	56
1.9.6 <i>El Sintetizador</i>	58

1.9.7. <i>El Planeador</i>	59
1.9.8. <i>El Soñador</i>	60
METODOLOGÍA	62
2.1. HIPÓTESIS	62
2.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.	62
2.3. DISEÑO.....	62
2.4. ESCENARIO	62
2.5. PARTICIPANTES.....	63
2.6. INSTRUMENTO	63
2.7. PROCEDIMIENTO	64
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77

INTRODUCCION

En la actualidad y no solo en el ambiente empresarial los cambios han originado que ahora las organizaciones y las personas deban resolver nuevos y mas complejos problemas; renovación, re-ingeniería de procesos, innovación, etc. Todos esos conceptos anteriores dependen en un cierto grado de la creatividad del ser humano.

En realidad son pocas las investigaciones que se hallan hecho que hablen de la medición de la creatividad en el ambiente organizacional, principalmente por el debate que existe desde su definición, es decir para poder medir algo tenemos tener bien claro de que estamos hablando, pero con la creatividad pareciera que la podemos explicarla pero justo en el momento de definirla es cuando surge el problema.

Uno de los principales motivadores que originaron este tema de estudio, fue precisamente eso, el que exista poco material y pocos referentes de investigaciones similares.

Este trabajo se centra principalmente en responder una pregunta: ¿El artista es creativo? Desde la misma historia del concepto Creatividad que se detallará más adelante en el marco teórico de este trabajo, proviene de “crear” que a su vez tiene sus raíces en el arte. La organización en donde se desarrolla este trabajo es precisamente una que se dedica a eso, la ejecución, organización del Arte teatral.

UBICACIÓN Y NECESIDAD DEL PROYECTO

El proyecto está ubicado en una organización la cual su producto es el entretenimiento, específicamente hablando se trata de un grupo teatral que desde hace mas de cuatro años viene desempeñando el montaje de obras de teatro en nuestra localidad. Su nombre es “Generación T” y está integrado por 26 actores, en su mayoría formados académica y profesionalmente en la Facultad de Artes Escénicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Entre los trabajos realizados por este grupo destacan las producciones Teatrales de : *“Atari” de Juan Ríos Cantú*, *“Cabaret Trágico” de Alejandro Jodorowski* y, Participaciones en Muestras Estatales de Teatro, Ciclos de Lecturas Dramatizadas organizados por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y la impartición de cursos de verano a los Niños y Docentes del Estado de Nuevo León sobre Actuación y otras disciplinas artísticas en coordinación con la Secretaria de Educación Publica(SEP).

El proyecto cubre una necesidad planteada por la directora de este grupo la cual comento que le gustaría conocer la creatividad del personal que integra esta organización, ya que para futuros proyectos de este grupo teatral cree que sea necesario un perfil emprendedor e innovador de los actores. En los proyectos futuros planeados se tiene contemplado producciones completamente creadas por miembros de esta organización ya que actualmente las puestas en escena que sean realizado han sido de autoría externa, por ello le es interesante conocer con que perfil de creatividad se cuenta en la organización.

Justificación del Proyecto

Como se ha mencionado desde la historia del concepto “creatividad” se ha vinculado con el arte, en este caso se investigará y evaluará la creatividad en una organización dedicada al Arte Escénico es decir Teatro.

Se habla mucho de que un artista cuenta con una personalidad creativa, Pero... ¿Qué tanto es cierto?, se esperaría que un artista con un trabajo u ocupación en donde es imprescindible la creatividad también fuese arriesgado y con aportaciones creativas a su organización.

La importancia de este estudio radica en que el estudio de la creatividad de este presente trabajo, se realizara en los artistas pero tomándolos en cuenta como empleados y trabajadores de una organización.

Objetivos

Objetivo General:

- Evaluar e Identificar las Orientaciones Creativas del personal del Grupo Teatral “Generación T” (Actores y Actrices), de acuerdo a la Matriz de Creatividad a través de un análisis descriptivo.

Objetivo Especifico:

- Identificar Cuantitativamente las orientaciones creativas del personal (actores y Actrices) del grupo Teatral “Generación T”.
- Proponer Estrategias a el Grupo Teatral que sirvan para un mayor desarrollo de las cuestiones administrativas y laborales.

1. Marco Teórico

1.1. Introducción al marco Teórico

Si hablamos de creatividad en primer lugar se tiene que definir y darle significado, aunque no podríamos dar una definición total y concluyente ya que posiblemente todos tendríamos una definición diferente de lo que para nosotros es la creatividad.

Desde una explicación del concepto que explica el mismo sentido de la palabra crear, hasta un significado que involucra la innovación, es justo decir que vivimos inmersos en la creatividad; cada vez que resolvemos un problema, una situación. Implica realizar algo diferente y de algún modo tenemos que ser un poco creativos y diferentes para llegar a su solución.

Como veremos mas adelante en la revisión bibliográfica el concepto creatividad en cierto sentido tiene que ver con el arte. Y es precisamente la intención de este proyecto.

Me parece muy interesante el hecho de que todos nosotros en algún momento hemos utilizado y llevado en práctica algo creativo, pero en muy pocas ocasiones nos ponemos a analizar este proceso, como repetirlo, como construirlo y como desarrollarlo.

Si bien es cierto que mucha gente: investigadores, empresarios, artistas, etc. Han investigado y hablado del tema desde una aproximación científica, aun queda mucho por estudiar, mucho por aclarar, y sobre todo mucho por definir.

1.2. Orígenes del Concepto de Creatividad

Tatarkiewicz (1987) plantea que en la antigüedad no existió el concepto de creatividad de forma explícita y concreta, aunque es importante decirlo que en la actualidad no se tiene una definición contundente aun.

El autor alemán Sikora (1979) refiere que en un simposio realizado sobre la creatividad los científicos ahí congregados asociaron el término “creatividad” con más de 400 diferentes significados. Esto nos habla de lo difícil de darle un significado final, pero no impide poder explicarlo y al mismo tiempo estudiarlo.

1.2.1 Los griegos

Los antiguos griegos no tuvieron ningún término que corresponda con relativa exactitud a los de “crear” y “creador”, y existen personas quienes afirman que tampoco tuvieron necesidad de ellos. Los artistas, que siglos más tarde serán la única y auténtica expresión de la creatividad, se limitaban a imitar las cosas ya existentes en la naturaleza. El concepto griego de artista y de arte presuponía una rigurosa sujeción a determinadas leyes y normas.

Aunque la creatividad en esta época está vinculada estrechamente con el arte, la pintura y la escultura, y que esto era solo una interpretación. La única creación real provenía de los dioses y que por lo tanto, nada surgía de la nada, el artista era considerado como un medio y su creación producto de la “mimesis”, es decir el dios es el único que crea y el artista solo interpreta esa creación.

“Platón en la República preguntaba, ¿Podemos decir que un pintor fabrica algo?,...y contestaba: Es seguro que no, simplemente imita. Esta visión acerca de la creatividad perduró durante casi mil años. Por lo tanto los griegos no tuvieron la necesidad de utilizar términos como “crear” o “creador”. “La expresión “fabricar” (ποιεῖσθαι), les bastó” (Tatarkiewicz, 2002, p 279).

La aportación de los griegos es clara el único factible de crear es el dios, y aunque la creatividad existe aunque no en manos del hombre.

“En los períodos indicados, Antigüedad y Medioevo, la creatividad como concepto bajo la perspectiva histórica era “interpretada como divina”... el concepto... no existió en filosofía, ni en teología, ni en el arte europeo.” (Tatarkiewicz, 2002 p 279).

1.2.2. La Época del renacimiento.

Es fácil recordar por nosotros que en esta época cuando estudiábamos historia en la escuela, el maestro nos comentaba como surgieron las grandes ideas revolucionarias, enorme auge del arte en todas sus expresiones. Pero... ¿Cómo se veía el concepto de creatividad?

Los hombres del renacimiento fueron reconocidos por las notables características a través de sus obras y que tras de estas evidencias existían rasgos de independencia, libertad y creatividad propias. Los escritores del renacimiento intentaron dar voz a este sentido de independencia y creatividad,

buscando la palabra acertada. Probaron varias expresiones, pero la creatividad no se incluyó por el momento.

Aunque recordemos que en el mundo se vive una época de descubrimiento, así que muchos artistas intentaron darle explicación a esos mecanismos que estaban detrás de sus obras.

“... El filósofo Marsilio Ficino dijo que el artista “inventa” (excogitato) sus obras; el teórico de arquitectura y pintura Alberti, que preordena (preordinazione); Rafael que conforma el cuadro a su idea; Leonardo, que emplea formas que no existen en la naturaleza (forme che sono in natura)” (Tatarkiewicz, 2002, p 282)

Durante el siglo XVII, es cuando existió mayor resistencia a la incorporación del término creatividad como producto de la mente humana.

Esta resistencia se debía a tres aspectos de origen:

1. Un origen era lingüístico: la expresión “creación” estaba reservada en el uso contemporáneo a la creación ex nihilo que era inaccesible al hombre.
2. La segunda fuente era filosófica: la creación era un acto misterioso, y la psicología de la Ilustración no admitía misterios.
3. Finalmente el tercer origen era artístico: los artistas de la época estaban sujetos a reglas, y la creatividad parecía irreconciliable con las reglas.

(Tatarkiewicz, 2002, p 282)

1.2.3. Época de la Ilustración y posterior

Recordemos que en este periodo se gestaron los cambios trascendentales en el mundo, los pensadores con sus ideas innovadoras y diferentes sobre la forma de gobierno de Europa propiciaron La revolución Francesa y con ello posteriormente la revolución industrial y la independencia de las colonias europeas.

“Hacia el siglo XVIII, el concepto de creatividad fue apareciendo con mayor frecuencia en la teoría del arte. Iba unido al concepto de imaginación, que en aquel período estaba en boca de todos” (Gilman, 1985, 285)

En el siglo XIX, el arte revirtió todas las resistencias anteriores. No sólo se reconoció la creatividad, sino que el concepto “Creador” fue considerado de forma unitaria para el artista. Hacia principios del siglo XX, cuando en el ámbito de las ciencias se empezó a utilizar los conceptos de “creador” y “creatividad” este concepto hasta ahora propio del arte. En este punto el término creador se convirtió sinónimo de Artista.

1.2.4. Historia Reciente de la Creatividad.

En pleno siglo XX, dice Guilford (1950) que ocurre un momento clave para la historia del concepto de creatividad se en un discurso realizado por el mismo ante la *Asociación Americana de Psicología.*, en 1980. establece con gran énfasis que la creatividad ha sido un tema descuidado por los investigadores,

no obstante que su importancia se encuentra fuera de duda. Guilford es escuchado por la comunidad académica y científica, y a partir de ese momento se produce un sensible interés por el estudio de la creatividad, hecho que se expresa de inmediato en un aumento de las publicaciones especializadas.

Aunque Menos comunes también hubo desarrollos y logros anteriores a 1950.

- ROBERT CRAWFORD (1950) que era profesor de la Universidad de Nebraska, por inicia en 1931 el primer curso sobre creatividad que concluirá luego en la técnica *Listado de Atributos*.
- ALEX OSBORN (1953) su aportación radica en dar forma a su célebre *Brainstorming* en 1938, como parte de su trabajo en una agencia de publicidad de Nueva York.
- WILLIAM GORDON (1961) llegar al método de la *Sinéctica* trabajado desde 1944.

El autor Sikora (1979) nos permite darnos cuenta de contribuciones y aportaciones al tan discutido aspecto de las etapas del proceso creativo, que aún apasiona a los especialistas, también permite descubrir algunos antecedentes lejanos con un gran valor pionero. Por ejemplo el del psicólogo John Dewey en el año de 1910 fue el primero en ofrecer un análisis riguroso de los actos del pensamiento, distinguiendo cinco niveles diferentes:

1. Encuentro con una dificultad.
2. Localización y precisión de la misma.
3. Planteamiento de una posible solución.

4. Desarrollo lógico del planteamiento propuesto.
5. Ulteriores observaciones y procedimientos experimentales.

Tan solo 3 años después en 1913, Henri Poincaré propone representar el proceso de la invención de manera muy semejante, pero a través de cuatro etapas sucesivas:

1. Preparación.
2. Incubación.
3. Iluminación.
4. Verificación.

El especialista Frank Barron (1976) habla del proceso creativo en psicoterapia, visto como un encuentro de personas que ponen en marcha un proceso interpersonal.

El autor Koestler (1981) se marca como uno de los que contribuyen a la creatividad desde el punto de la filosofía con su libro “El acto de Creacion” publicado en 1964 en donde se propone una explicación de la creatividad sustentada en la tesis que afirma la existencia de un esquema fundamental o pauta común a la base de todas las actividades creativas: el descubrimiento científico, la originalidad artística y la inspiración cómica.

Csickzentmoholyi (1995), desde una perspectiva integrada, explica la creatividad como una función de tres elementos: campo (lugar o disciplina

donde ocurre), persona (quien realiza el acto creativo) y dominio (grupo social de expertos). Se define la creatividad como el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones para identificar, plantear, resolver problemas de manera relevante y divergente.

Según Papalia (1998) en su libro de Psicología del Desarrollo, la creatividad consistiría en la habilidad de ver las cosas bajo una nueva perspectiva e inventar luego soluciones nuevas, originales y eficaces. Existirían por lo tanto dos tipos de pensamiento que se relacionarían con la resolución de problemas y la creatividad: el pensamiento divergente, que es la capacidad para descubrir respuestas nuevas y originales; y el pensamiento convergente, que lo define como la capacidad para descubrir una única respuesta correcta. Estos pensamientos estarían también altamente relacionados con la motivación, los conocimientos previos, el aprendizaje, la independencia de carácter y la determinación.

Mayers (1998) define la creatividad como la capacidad para producir nuevas y valiosas ideas. Las distintas salidas a la creatividad dependen de la cultura, en donde esta significa expresar temas familiares a través de nuevas formas. Este autor identifica cinco componentes de la creatividad:

1. **Competencia:** una base de conocimiento bien desarrollada. Cuantas más ideas, imágenes y frases nos encontremos a lo largo de nuestro aprendizaje, más posibilidades tenemos de combinar estas piezas mentales de nuevas formas.

2. **Pensamiento Imaginativo:** Proporciona la capacidad de ver las cosas de distintas formas, de reconocer modelos, de establecer conexiones.
3. **Personalidad Audaz:** tolera la ambigüedad y el riesgo, persevera en superar los obstáculos del camino y busca nuevas experiencias, en lugar de seguir la corriente
4. **Motivación Intrínseca:** las personas creativas no se centran en motivaciones externas como pueden ser alcanzar metas, impresionar a las personas o ganar dinero, sino más bien en el placer y el desafío intrínseco de su trabajo.

Un entorno creativo: suscita, apoya y perfecciona las ideas creativas.

1.3. Tipos de pensamiento en torno a la creatividad

1.3.1 Pensamiento Bisociativo, (Koestler, 1970),

Koestler decía que le dio este término para distinguir entre las rutinas del pensamiento disciplinado y lógico ubicadas en un solo plano del discurso, y las modalidades creadoras que siempre operan en planos múltiples y simultáneos. Por lo tanto, **bisociación** se refiere a una forma de pensar que supone la percepción de una situación o acontecimiento en el contexto de una interconexión que previamente no existía.

1.3.2. Pensamiento Divergente, (Guilford, 1980; Torrance, 1986).

Para Guilford se desarrolla en un universo que no reconoce límites ni exclusiones. De acuerdo a la definición de Paul Torrance, divergencia equivale a “mirar desde distintas perspectivas, buscar siempre más de una respuesta, desarticular esquemas rígidos, no apoyarse en suposiciones únicas y previas; es decir, ensayar, establecer nuevas asociaciones, seleccionar de modo no usual, establecer reestructuraciones sobre lo aparentemente insólito o inútil, lanzarse por caminos inesperados, tantear para producir algo nuevo o desconocido”, (Torrance 1986, pág. 11).

1.3.3. Pensamiento Lateral, (De Bono, 1974).

Se orienta a la destrucción de esquemas y equivale a un conjunto de procesos destinados a generar nuevas ideas, mediante una estructuración perspicaz de los conceptos disponibles en la mente, (De Bono, 1974, pág.12).

En explicación a las definiciones anteriores una persona creativa podrá moverse de la fantasía a la lógica utilizando distintas formas de pensamiento.

Es muy claro al analizar el transcurso de la formación de un concepto de creatividad que el fenómeno de la creatividad admite la incorporación de nuevos elementos, que den más y mejores explicaciones a este concepto.

Lo que si en su mayoría coinciden los estudiosos del tema es en algunas características que se enlistan a continuación según el autor López (1989).

1. Todos los seres humanos son creativos en algún grado.
2. La creatividad es una capacidad alterable, que puede ser desarrollada.
3. La creatividad es importante en todos los ámbitos de actividad humana.
4. El proceso creativo puede ser considerado, descrito y explicado científicamente.
5. La creatividad, en su sentido esencial, es equivalente en todos los casos.

1.4. El producto Creativo

Mauro Rodríguez Estrada (1985) sugiere hacernos una pregunta ¿Quién es el juez de lo valioso? La respuesta a esa pregunta puede explicarse en tres grados o niveles para valorar el producto creativo: este puede ser valioso para el círculo afectivo del sujeto creador, para su medio social, o para toda la humanidad. De este modo resultan tres niveles de creatividad:

- I. El nivel elemental o de interés personal
- II. El nivel medio o de resonancia grupal
- III. El nivel superior o de creación trascendente y universal

Abraham Maslow (1983) hace una aportación significativa en base a dos conceptos

1.- Creatividad Primaria: una inspiración repentina, de una idea inacabada o de un proceso que recién se inicia.

2.- Creatividad Secundaria: desarrollo y de la elaboración de una inspiración, esto es, del trabajo y la dedicación que llevan a materializar un proyecto.

Otro autor con una gran aportación es Irving Taylor (1973), el cual nos explica 5 formas en que se manifiesta la conducta creativa.

- I. Creatividad Expresiva:** Se apoya en una actividad espontánea y libre, sin relación a técnicas, aptitudes o habilidades. Es un medio de comunicación consigo mismo y con el ambiente.
- II. Creatividad Productiva:** Se dispone de aptitudes y habilidades, aparecen restricciones impuestas por el saber y el material. Se actúa con un propósito. El producto final posee un mayor contenido comunicativo.

III. Creatividad Inventiva: Se logran inventos y descubrimiento gracias al desarrollo de relaciones novedosas, que evidencian gran flexibilidad y provocan sorpresa. Es un nivel propio de la ciencia y el arte.

IV. Creatividad Innovadora: Se produce una modificación de principios, que reflejan una comprensión profunda del campo problemático. En este nivel se logran productos que alcanzan valor en ámbitos culturales amplios.

V. Creatividad Emergente: Se crean nuevos principios. Este es el nivel de mayor complejidad, puesto que ya no se trata de modificar principios existentes, sino de plantear nuevos parámetros, nuevas formas de pensar, o nuevos productos absolutamente desconocidos.

Saturnino De La Torre (1983) se refiere a un método como una forma general de proceder, a una técnica como algo más concreto porque especifica con precisión una serie de pasos o fases; y a una estrategia como un plan preparado considerando todos los detalles. Este mismo autor define un concepto llamado Creática que es “aquel conjunto de métodos, técnicas, estrategias y/o ejercicios que desarrollan las aptitudes y estimulan las actitudes creativas de las personas a través de grupos o individualmente “, (De la Torre. 1982, p. 110).

1.5. Métodos y técnicas sobre creatividad

1.5.1. Método Brain Storming (Tormenta de Ideas)

Es un método de trabajo grupal destinado a lograr resultados creativos. Este método fue desarrollado por Alex Osborn a finales de los años 30, y ha sido utilizado con éxito en distintas áreas de actividad, su uso continuo en diferentes áreas y en diferentes aplicaciones ha permitido que surjan variantes y facetas que han aumentado sus posibilidades. Sin embargo, el método consta de dos fases por excelencia y exige el respeto de algunos principios.

Primera Fase

Esta es una fase esencialmente productiva. Su objetivo es encontrar o proponer ideas

Que posteriormente puedan ser desarrolladas e implementadas. Existen cuatro principios que constituyen la clave para el éxito de esta fase:

1. *Suspender el Juicio Crítico*
2. *Buscar la Cantidad*
3. *Alentar las Ideas Absurdas*
4. *Desarrollar las Ideas de los Demás*

Segunda Fase

En esta segunda fase se busca mejorar o desarrollar las ideas obtenidas en la fase anterior. Al mismo tiempo, se pueden agregar nuevas ideas. La siguiente lista de preguntas se aplica sobre las ideas obtenidas a objeto de explorar todas sus posibilidades:

- ¿Otros usos? ¿Nuevos usos para lo existente? ¿Otros usos si se modifica?

- ¿Adaptar? ¿Se parece algo a esto? ¿Sugiere otras ideas? ¿Qué cosas semejantes se han dado en el pasado? ¿Qué podría copiarse? ¿A quién puedo emular?
- ¿Modificar? ¿Darle nueva forma? ¿Cambiar su sentido, su color, su movimiento, su sonido, su olor, su forma, su aspecto? ¿Hacer otros cambios?
- ¿Agrandar? ¿Qué se puede añadir? ¿Más tiempo? ¿Mayor frecuencia? ¿Más fuerte?
- ¿Más alto? ¿Más grueso? ¿Añadir un valor suplementario? ¿Aumentar el número de ingredientes? ¿Duplicarlo? ¿Multiplicarlo? ¿Exagerarlo?
- ¿Disminuir? ¿Qué se le puede quitar? ¿Qué se debe hacer más pequeño?
- ¿Más condensado?
- ¿Hacerlo en miniatura? ¿Más bajo? ¿Más corto? ¿Más ligero? ¿Qué se puede suprimir? ¿Cómo hacerlo más aerodinámico? ¿Cómo dividirlo en piezas?
- ¿Cómo rebajarlo de categoría?
- ¿Sustituir? ¿A quién poner en su lugar? ¿Qué poner en su lugar? ¿Qué otros ingredientes?
- ¿Qué otros materiales? ¿Otros procedimientos? ¿Otras fuentes de energía?
- ¿En otro lugar? ¿Diferente forma de resolverlo? ¿Distinto tono de voz?

¿Reordenar? ¿Intercambiar los componentes? ¿Otros modelos? ¿Un orden diferente?

¿Otra secuencia? ¿Otro orden entre la causa y el efecto? ¿Cambiar el aspecto?,
¿Cambiar el orden temporal?

• **¿Invertir?** ¿Transportar lo positivo y lo negativo? ¿Considerar lo opuesto?
¿Darle la vuelta? ¿Colocar lo de arriba abajo? ¿Intercambiar los papeles?
¿Cambiar de posición?

¿Y si trocásemos el orden de desarrollo? ¿Y si presentásemos otra cara?

• **¿Combinar?** ¿Por qué no intentar una mezcla, una aleación, un conjunto, una combinación? ¿Enlazar las unidades? ¿Los fines? ¿Los incentivos? ¿Las ideas?

Se ve claramente como en la Primera fase se motiva la producción de ideas divergentes y en la segunda se tiende a la convergencia.

Conviene insistir en la importancia que tiene la primera fase del **Brainstorming** y en particular del principio que apunta a suspender el juicio crítico. Este es el verdadero núcleo del método y el que proporciona la base para su desenvolvimiento, (MARÍN, 1984, pág. 41)

Reglas sobre su uso:

1. *Durante la fase productiva de ideas, está absolutamente prohibida toda crítica.*
2. *La cantidad es la base de la calidad.*
3. *Toda ocurrencia, por absurda que parezca, debe expresarse.*
4. *Se estimula la utilización y transformación de las ideas de los demás.*

Además:

1. Los problemas que admiten una única solución no deben tratarse con este método.
2. Tratar varios problemas a la vez es contraproducente. El tiempo de duración de la primera fase, para que sea realmente productiva, se sitúa entre los 30 y 45 minutos. La sesión se termina, no obstante, cuando ya es inútil continuar porque el flujo de ideas ha quedado prácticamente paralizado. La segunda fase puede ser discontinua y muchísimo más extendida.

1.5.2. Método de Sinéctica (Gordon, 1980)

La palabra **Sinéctica** es un neologismo de raíz griega, que significa la unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes. Comenzó a formar parte del vocabulario de los estudiosos de la creatividad, cuando William Gordon, luego de varios años de trabajo, publicó en 1961 el libro *Synectics*.

La investigación sinéctica asumió desde el comienzo que el proceso creativo puede ser descrito y enseñado; y que la creatividad en el arte y la ciencia son procesos análogos, puesto que se caracterizan por los mismos procesos psíquicos fundamentales, igual que ocurre con los procesos de creación individual y grupal.

Planteamiento de la Teoría Sinéctica:

1. La eficacia creativa de las personas puede aumentar notablemente, si se les hace comprender los procesos psicológicos que se ponen en funcionamiento.
2. En el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual, y el irracional más importante que el racional.
3. Son estos elementos emocionales e irracionales los que pueden y deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en toda situación de solución de problemas.

(Gordon, 1980, pág. 81).

En el proceso concreto de buscar soluciones creativas, Gordon observó que la capacidad para percibir y utilizar lo que aparentemente era irrelevante, se convertía en una llave maestra para obtener un buen resultado.

La sinéctica se centra en dos principios básicos:

1. *Volver conocido lo extraño*

2. *Volver extraño lo conocido*

El método sinéctico consiste esencialmente en proporcionar los mecanismos que permitan trastocar lo extraño y lo conocido.

Los mecanismos de juego son los siguientes:

1. *Juego con palabras, significados y definiciones*

2. *Juego de alterar una ley fundamental o un concepto científico*

3. *Juego de metáfora*

El juego con metáforas es uno de los mecanismos más fructíferos que tiene la Sinéctica para desplazarse de lo familiar a lo extraño. Consiste esencialmente en establecer una comparación, acercamiento o continuidad entre cosas semejantes y diferentes, recurriendo concretamente a algún tipo de analogía personal, directa, simbólica o fantástica.

Lo anterior mediante cuatro mecanismos:

1. **Analogía Personal:** Con este mecanismo se pretende que cada persona se identifique personalmente con un problema o con elementos que son parte de un problema. La forma más simple de poner en práctica esta analogía es partir con la pregunta: ¿si yo fuera ...? De esta manera, se produce una fusión imaginaria entre una persona y un objeto o situación, que posibilita una mirada desde dentro, al especular sobre los sentimientos, los pensamientos y las formas de actuar propios de cada caso.
2. **Analogía Directa:** busca establecer todo tipo de comparaciones entre hechos, conocimientos, tecnologías, objetos u organismos, que posean algún grado de semejanza. Esto supone establecer distintas relaciones entre el tema tratado y otro fenómeno diferente.
3. **Analogía Simbólica:** También el nombre de Título de Libro. Se trata de formular enunciados muy comprimidos y con sentido poético, a partir de un problema dado. El procedimiento consiste en seleccionar una palabra clave, relacionada con el problema, y preguntarse cuál será su

esencia, para luego intentar experimentar o sentir los significados descubiertos. Finalmente, hay que integrar toda esa trama de significados y sentimientos en una o dos palabras, como si se tratara de un título de libro.

2. **Analogía Fantástica:** Con este mecanismo se pone entre paréntesis toda forma de pensamiento lógico y racional, y se entrega salvoconducto a la fantasía. Partiendo de un problema específico, esta libertad conduce a la expresión abierta de pensamientos desarticulados y ajenos a todo sentido común. Esto conduce a soluciones imaginarias que están fuera del universo de lo posible, pero que pueden desembocar en respuestas concretas y realizables.

Formación de un Grupo Sinéctico:

Estos grupos son normalmente interdisciplinarios. La tendencia es que se trate de grupos reducidos, con 5 ó 7 miembros de formación muy variada: físicos, químicos, artistas, psicólogos, biólogos, etc. Esta heterogeneidad es deseable, puesto que constituye una garantía de que se lograrán desarrollos divergentes. Un miembro clave del grupo, es el moderador encargado de dirigir las sesiones. El moderador en Sinéctica es responsable principalmente de que la investigación sobre el problema se mantenga dentro de los límites del diagrama de secuencia, y de asegurar la generación, desarrollo y uso eficaz del material analógico

Un diagrama de secuencia, o diagrama de circulación sinéctica, comprende una rigurosa secuencia de pasos que comienza con el problema dado y con los análisis y explicaciones de los expertos, para seguir luego con las distintas rutas analógicas, y terminar con la formulación y examen de las soluciones.

1.5.3. Seis Sombreros para Pensar (De Bono 1985)

Al igual que las técnicas del pensamiento lateral, este nuevo método se constituye para superar la tendencia natural del pensamiento a la rigidez y la estabilidad. De Bono afirma que Nuestros cerebros están diseñados para ser brillantemente no creativos. Están diseñados para formar pautas estructuradas, fijas, y para luego utilizarlas en cuanta ocasión se presente” (1988; pág. 37). El pensamiento trabaja naturalmente como un sistema auto-organizador de información, que consigue reducir la multiplicidad de la experiencia a unos pocos esquemas o pautas. Estos esquemas otorgan sentido y estabilidad a la experiencia, pero también la empobrecen y limitan las posibilidades del pensamiento. Un sombrero no es simplemente un objeto, es una metáfora del pensamiento. De manera que ponerse un sombrero equivale a una clara manifestación de la intención de convertirse en un pensador, o de asumir el rol de pensador. Pero pasar de la intención al hecho no es fácil, y por esa razón el método de los Seis Sombreros para Pensar ofrece una forma eficiente de traducir la intención en desempeño efectivo.

Explicación de la Técnica:

Existen seis sombreros, de distintos colores, que representan distintos tipos de pensadores. Cada uno de estos seis sombreros corresponde a un momento parcial del proceso complejo que sigue el pensamiento creativo en la búsqueda de soluciones. Ningún sombrero tiene mucho significado sin estar referido a los restantes. En conjunto, los seis sombreros son una estimulante metáfora del proceso de pensamiento creativo.

Cada color tiene un significado específico:

Sombrero Blanco: El blanco es neutro y objetivo. Ponerse el sombrero blanco indica el propósito de ocuparse de hechos objetivos y de cifras. No se hacen interpretaciones ni se entregan opiniones. Cuando se usa este sombrero, el pensador debe imitar a una computadora.

Sombrero Rojo: El rojo sugiere ira, furia y emociones. El uso del sombrero rojo permite que cada persona exprese lo que siente respecto a un asunto particular. Este sombrero hace visibles las emociones que están comprometidas, y las legitima como una parte importante del pensamiento. En ningún caso se trata de justificar las emociones, sino de expresarlas y convertirlas en parte del proceso creativo.

Sombrero Negro: El negro es negativo y pesimista. El pensamiento de sombrero negro se ocupa específicamente del juicio negativo. Señala lo que

esta mal, lo incorrecto y erróneo. Advierte respecto a los riesgos y peligro. El sombrero negro está centrado en la crítica y la evaluación negativa.

Sombrero Amarillo: El amarillo es alegre, positivo y constructivo. El sombrero amarillo busca los aspectos positivos, destaca la esperanza y expresa optimismo. Indaga y explora lo valioso. Construye propuestas con fundamentos sólidos, pero también especula y se permite soñar.

Sombrero Verde: El verde es crecimiento, fertilidad y abundancia. El sombrero verde es para las nuevas ideas. El pensador de sombrero verde es provocativo, busca alternativas, va más allá de lo conocido, de lo obvio o lo aceptado. No se detiene a evaluar, avanza siempre abriendo nuevos caminos, está todo el tiempo en movimiento.

Sombrero Azul: El azul es frío y controlado; es el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso de pensamiento. Decide el tipo de pensamiento que debe usarse en cada momento, equivale al director de orquesta. Pensar con el sombrero azul es pensar sobre el pensamiento necesario para indagar un tema. El sombrero azul define el problema, establece el foco, determina las tareas y monitorea el proceso. Es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones.

1.6. Medición de la creatividad

Según Anastasi (1998), un número creciente de psicólogos y educadores han reconocido, al fin, que el talento creador no es sinónimo de inteligencia académica, y sostienen que los tests de Coeficiente Intelectual (CI) rara vez lo abarcan. Por su parte, Aiken (2003), menciona que en ocasiones se afirma que la inteligencia por arriba del promedio es necesaria pero no suficiente para la productividad creativa. Más allá de un nivel mínimo de inteligencia, el desempeño creativo parece depender más de la motivación y de las habilidades especiales que de la habilidad mental general. Por consiguiente, las investigaciones sobre la creatividad, realizadas durante los pasados 40 años, se han concentrado en identificar otras características cognoscitivas y afectivas que distinguen a la gente creativa de la no creativa. En este campo de la creatividad, dos de las baterías de pruebas más destacadas son: los tests del Proyecto de Aptitudes de la *Universidad de California del Sur de Guilford*, y los tests de *Torrance de Pensamiento Creador*.

Con relación a los tests del Proyecto de Aptitudes de la Universidad de California del Sur, Anastasi (1998), señala que, a lo largo de dos decenios esta investigación llevó a la formulación del modelo de la estructura del intelecto. Aunque el modelo comprende todas las funciones intelectuales, una importante contribución del proyecto de aptitudes se centró en la selección de producción divergente, sobre la que existía relativamente escasa investigación previa. De hecho, el proyecto de aptitudes se inició primariamente como una investigación de razonamiento, creatividad y solución de problemas. En el curso de sus investigaciones de análisis factorial, Guilford elaboró las categorías de

pensamiento convergente y divergente. La forma de pensar convergente lleva a una única solución correcta determinada por los hechos dados; mientras que el pensamiento divergente, por otra parte, es algo que se dispara en distintas direcciones.

Las pruebas de Pensamiento Creativo de Torrance consisten en materiales de prueba basados en palabras, al igual que en ilustraciones y en sonidos. Cada subprueba está diseñada para medir algunas o las cuatro características consideradas importantes en el proceso del pensamiento creativo: flexibilidad, originalidad, fluidez y elaboración; las respuestas son calificadas en tres o más de estas cuatro áreas.

La *flexibilidad* se refiere a la variedad de ideas presentadas y a la capacidad para cambiar de un enfoque a otro. La *fluidez* implica el número de ideas o las respuestas totales que se produjeron en realidad. La *elaboración* alude a la riqueza del detalle en una explicación verbal o representación pictórica. La *originalidad* se define por la capacidad de producir ideas y figuras que no sean obvias (Cohen, 2006).

A manera de síntesis, Aiken (2003), refiere que las pruebas diseñadas para evaluar la creatividad con frecuencia tienen correlaciones significativas con las pruebas de CI y, al parecer, las primeras no son más efectivas que las últimas para predecir el desempeño creativo. Considerando todo lo anteriormente planteado, una conclusión razonable es que todavía queda por demostrar si es posible construir medidas efectivas de la creatividad.

1.6.1. Indicadores para evaluar la creatividad

La mayoría de los expertos en el área coinciden en mencionar que los principales indicadores para evaluar la creatividad son: la fluidez, la flexibilidad y la originalidad.

De acuerdo con Guilford (s.f. citado por Rodríguez & Romero, 2001) la fluidez se relaciona con la fertilidad de ideas o respuestas generadas ante una situación. Se refiere al aspecto cuantitativo, en el cual la cualidad no es tan importante en tanto las respuestas sean pertinentes; por su parte, la flexibilidad es la habilidad de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a una solución.

1.6. Creatividad en las Organizaciones

Es una realidad que hoy en día las organizaciones no operan de la misma forma que hace unos años, y de la misma forma los trabajos no se desempeñan de forma similar.

Creo que no nos ponemos a pensar mucho en eso pero en el presente somos muy dependientes a la tecnología, y solo somos conscientes de ello cuando por alguna razón la perdemos, aun hasta hace algunos años los celulares, los correos electrónicos eran una opción, hoy esto es un paradigma en nuestras vidas y no puede ser concebida de la misma manera.

Centrándonos en el aspecto organizacional, los productos, servicios y necesidades no son tampoco los mismos que hace unos años, entonces es

imprescindible decir que en las empresas se da la creatividad también como un proceso, que puede ser de mejora, innovación, crecimiento, re-ingeniería, etc.

“las empresas que presentan simultáneamente mucha creatividad y elevada capacidad de gestión de las innovaciones son las que tienen más probabilidades de éxito” (Castells y Valls. 2005. p 107).

Planteamientos de algunos líderes del “management” contemporáneo como Peters (2006) y Escorsa y Valls (2005), quienes bajo los títulos de “innovar o morir” o de “innovar o desaparecer”, han recalcado la necesidad de generar y desarrollar dentro de las empresas diversas estrategias de innovación que conduzcan a su fortalecimiento y a una verdadera “gestión con imaginación”, reconociendo que la supervivencia en cualquier parte depende ahora de estas estrategias.

Aunque por lo general se asume que el tema de la innovación no tiene gran discusión, autores como Varela (2001) se refieren a su papel en el campo empresarial y como arte y ciencia en la creación de empresas , haciendo diferencias entre los términos “**creatividad**” (como capacidad de lograr generar una idea útil u original), “**invención**” (como el desarrollo y materialización de una idea creativa universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea), e “**innovación**” (que opera sobre actos creativos en general, inventos o no, como proceso mediante el cual esos prototipos o modelos o conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes).

Ackoff (1997), indican posibles senderos investigativos al hacer referencia al arte de resolver problemas, enfoque dentro del cual la creatividad juega un importante papel, en especial en las vinculaciones que tiene la creatividad con las actitudes y estrategias que se relacionan con la creación y desarrollo de proyectos empresariales por parte de estudiantes universitarios.

La aplicación real de los conceptos formulados por Paul E. Plsek (1997), quien se refiere a la relación de la creatividad con la innovación y la calidad empresarial, trata con especificidad los conceptos del pensamiento creativo. Su teoría diferencia entre creatividad e innovación, los métodos y herramientas para la creatividad directa y la aplicación de la creatividad como cambios en el manejo de la calidad en las empresas.

1.7.1. Los Retos de la Creatividad Organizacional

Los cuatro enfoques

Mooney (1957) distinguió cuatro enfoques que constituyen verdaderos pilares que sostienen y propician la creatividad en una organización: la *persona*, el *proceso*, el *producto* y el *ambiente*.

- El primero se centra en determinar cuáles son las características deseables en un individuo que se precie como creativo.

- El segundo permite identificar lo más acabadamente las etapas sucesivas, principalmente de corte cognitivo, relevantes en la generación de ideas (tanto a nivel de la persona como de los equipos).
- El tercer enfoque enfatiza el resultado, es decir la idea creativa misma, evaluando su atractivo en términos de novedad y potencial utilidad.
- El último enfoque destaca el ambiente, identificando y gestionando el conjunto de características organizacionales necesarias para potenciar la creatividad de los *individuos* (o al menos no inhibirla), a través de un *proceso* específico, de modo de generar *productos* creativos útiles.

Sólo en la medida que estos enfoques se gestionen, se podría “acceder” creatividad organizacional. Este constituye el Primer Gran Reto para la organización que pretende ser creativa.

1.7.2 El Proceso de Creación de Conocimiento:

La creatividad requiere un proceso estratégico de tipo *emergente* (según la terminología de Mintzberg) o a lo menos una mezcla entre una perspectiva *deliberada* y emergente, por cuanto de otro modo no es posible entender la creación de conocimiento, ni tampoco los cuatro enfoques que alimentan la creatividad organizacional. Se requieren, sin duda, la consideración de “señales débiles” del entorno (Ansoff y McDonell, 1990) ya que pueden ser fuente de ideas creativas, también el “feedback continuo” (Kaplan y Norton, 1995) ya que las nuevas ideas suponen explorar campos nuevos y aprender de ellos, en

definitiva, se necesita una suerte de “incrementalismo lógico” (Quinn, 1978) en la formulación e implantación estratégica.

El proceso estratégico, así como el proceso de creación de conocimiento, deben “girar” en el mismo sentido, en el sentido correcto. Y sólo en la medida que estos procesos se realicen adecuadamente será posible acceder al “escondido” diamante de la creatividad organizacional.

1.7.3. Las Personas Creativas en las Organizaciones

Según Henry (1991) y Woodman y Schoenfeldt, (1990) estas son algunas de las características de personalidad que cuentan los individuos creativos:

1. Alta valoración de las cualidades estéticas: Amplitud de intereses:
2. Independencia de juicio
3. Autonomía
4. Intuición
5. Autoconfianza
6. Imaginación
7. Tolerancia a la ambigüedad
8. Pensamiento independiente
9. Un razonable nivel de inteligencia
10. Un grado de control interno
11. Opción por estudiar problemas más grandes que otros
12. Aceptación de riesgos
13. Apertura al desarrollo de nuevas experiencias
14. Alto grado de compromiso, perseverancia y disciplina.

Esto se centra principalmente de habilidades de pensamiento y acción creativos, además Ambile (1998) destaca la “experticia” y la “motivación”. Así, las personas debieran tener también conocimiento e información pertinente al ámbito donde se desenvuelven y, en especial, deben desear hacer las cosas en su organización.

Claro que esto es solo una lista de algunos aspectos de las personas creativas, cada uno de nosotros podríamos enumerar un sinnúmero de características según de la definición de creatividad de donde partamos.

1.7.4 Trabajo en equipo en las organizaciones

En el ámbito de las organizaciones cada vez más se ve la creencia que una empresa puede ser creativa – incluso genial – con personas o empleados “normales”. La idea es entonces generar soluciones innovadoras conformando equipos inteligentemente, que reconozcan, aprovechen e incluso potencien los talentos individuales y variados de las personas. Este talento individual es fundamental, pero más importante y trascendente es la habilidad de conformar un equipo que “sea más que sus integrantes”, que genere una gama de soluciones más amplia, rica y novedosa.

Los autores Lumsdaine y Lumsdaine (1995) plantearon la siguiente tipología de roles relevante a conformar un equipo creativo:

- Detective

Es el encargado de recolectar la mayor cantidad de información relacionada con la situación-problema. Debiendo recolectar datos sin emitir juicios, incluso cuando piense que ya ha entendido cabalmente el problema.

- Explorador

Es el que detecta qué puede pasar en el área del problema y su contexto. Piensa sobre sus efectos a largo plazo y anticipa ciertos desarrollos que pueden afectar al contexto. El explorador percibe el problema en un sentido más amplio.

- Artista

Es aquel que crea nuevas cosas, transformando la información. Tiene que ser capaz de romper sus propios esquemas para generar ideas excéntricas, con imaginación y sentimiento.

- Ingeniero

Es el encargado de evaluar las ideas nuevas. Debe hacer converger las ideas, de modo de clarificar los conceptos y derivar en ideas prácticas que puedan ser implementadas para la resolución de problemas.

- Juez

Debe jerarquizar las ideas y decidir cuál o cuáles de ellas será implementada. Adicionalmente, debe detectar eventuales fallas o inconsistencias, así como

plantear como solucionarlas. Su rol debe ser crítico e imparcial, debiendo buscar la mejor idea, evaluando los riesgos asociados.

- Productor

Es el encargado de implementar la o las ideas seleccionadas.

Estos roles son muy similares a los planteados por Kelley y Littman (2001) quienes distinguen: “personas que aprenden” (*antropólogo, experimentador y descubridor*), “personas que organizan” (*saltador de vallas, colaborador y director*) y “personas que construyen” (*arquitecto de experiencias, escenógrafo y narrador*).

A sí mismo, enumeran algunos otros como lo son:

- El provocador que lleva a los integrantes del equipo a “romper” los esquemas mentales habituales para permitir la divergencia (en el caso del “artista”) o incluso una mejor convergencia (en el caso del “ingeniero”). También es llamado el “abogado del diablo” por la postura que adopta (Leonard y Swap, 2001).
- El *think tank* que es invitado a las sesiones del equipo para entregar una visión renovada de la situación-problema basado en su experticia y experiencia.

Los roles, además de ser originales y curiosos en sus nombres, nos indican que algo está cambiando, al menos en aquellas organizaciones y empresas que pretenden ser realmente innovadoras.

1.7.5. Ambiente como Influencia Creativa en las Organizaciones

El enfoque del ambiente se refiere a generar condiciones al interior de la organización que favorezcan la creatividad.

Diversos son los afluentes relevantes para este propósito:

- En primer lugar, los aportes del Desarrollo Organizacional moderno tales como el propiciar una cultura basada en la confianza y que facilite el aprendizaje y el cambio (lo que no impide el *conflicto positivo*, sino que propicia su buena administración), alentando competencias individuales y organizacionales diversas e incluso *friccionales*, de modo de generar, compartir y aumentar la información y el conocimiento, realizando evaluaciones y generando recompensas que reconozcan la generación de “novedades” y la aceptación de los probables “errores” en el esfuerzo que se realice, etc.
- Por otra parte, el diseño de este ambiente, que podríamos llamar de “corte psicológico”, debe ir acompañado de un adecuado “ambiente físico”, siendo importantes en este sentido los aportes de la *psicología ambiental*. En particular, y sin desear ser exhaustivo, bajo la categoría del ambiente físico son pertinentes aspectos como la *distancia* y la *comunicación* asociada (referida a la distribución física de las instalaciones) y la *estimulación adecuada de los sentidos* (referida a los diseños y colores utilizados en la decoración y otros aspectos ambientales, como temperatura, ruido y contaminación acústica). Es importante notar que la idea no es gestionar este

tipo de variables para generar un ambiente “neutro” (ejemplo: inexistencia de ruidos molestos), sino que para favorecer la creatividad (disponer de música ad-hoc), etc.

- Finalmente, el aporte de las tecnologías de información, a través del impacto de las *intranet* y otras soluciones, en la generación de espacios de conversación y aprendizaje, son igualmente relevantes al momento de generar un ambiente organizacional adecuado para la creatividad.

1.7.6. Producto Creativo en las Organizaciones

La Creatividad es para generar la Innovación. Al respecto es importante no limitarse sólo a generar ideas, si no implantarlas en negocios viables.

Por tanto, el *producto* del proceso creativo en la organización debe ser algo concreto y real, si bien no necesariamente tangible.

Esto no supone solamente una definición operacional, sino que es fundamental para una adecuada aproximación conceptual al enfoque, ya que permite una adecuada delimitación entre creatividad e innovación.

Bajo esta perspectiva cabe tener presente el concepto de *Invención*, el cual se relaciona con el desarrollo y materialización de una idea creativa. Así, es posible distinguir dos alternativas:

- Concretar la idea creativa en un *prototipo*: en la medida que existan en forma principal elementos tangibles asociados, como el caso de muchas empresas manufactureras.

- Concretar la idea creativa en un *concepto*: en la medida que existan principalmente elementos intangibles asociados, como el caso de muchas empresas de servicios

1.8. Creatividad en el Arte Escénico (Teatro)

Al inicio de esta revisión bibliográfica se hacía mención a que la creatividad como concepto puede ser visto de origen en el arte.

Un tipo de arte es el arte escénico, el teatro, ¿pero cómo es vista la creatividad en esta disciplina?

Para responder a esta pregunta, necesitaríamos definir algunos conceptos de la creatividad desde algunos de los autores que han hecho aportaciones en este arte.

1.8.1. “Creación” en el Teatro

Celarié (2003) nos comenta que en el diario del famoso novelista ruso León Tolstoi explicaba las etapas de la creación artística, la cual constaba de dos etapas:

- En la primera el artista acoge aparentemente la realidad de modo inconsciente y directo, la acoge como totalmente nueva, como si nadie antes que él hubiera visto lo mismo: lo consiente desde hace tiempo se hace nuevamente inconsciente.

- En la segunda etapa, en cambio, se trata de volver a hacer consciente dicho inconsciente. Tolstoi dice que la realidad entera ha de volver a influir de nuevo totalmente fresca e inconsciente sobre el individuo, para que este pueda plasmarla luego de modo tanto más consciente.

El artista debe superar la inmediatez propia de la primera etapa; la inmediatez no significa una forma de comportamiento psicológico cuyo opuesto seria la toma de consciencia. En este caso inmediatez significa un determinado nivel de percepción va acompañada de mucha conciencia o poca. La inmediatez de la impresión fundamental constituye un momento en el proceso vital del artista. Este momento está relacionado con el pasado y el futuro, es un nudo dialectico donde confluyen muchas vías y disyuntivas. En este nudo esta la vida entera del artista, tanto la consciente como la inconsciente; es también la labor moral e intelectual y determinan el contenido de este momento, de esta vivencia.

En cuanto al arte escénico es conocida la postura que ve en el actor no a un mero ejecutante al servicio del autor o mera marioneta del puestista, si no aun creador por excelencia. Es difícil reconocer en la práctica, y aun en las escuelas de formación artísticas, este postulado. Destacamos y reconocemos las habilidades del actor, admiramos su técnica pero casi siempre damos por sentado que lo que hace en el escenario es debido a una voluntad única: el regisseur de escena o puestista.

Stanislavski (1985), basándose en este postulado tolstoiano, propone al actor y regisseur partir siempre de sí mismos, afrontando el proceso creador desde una

postura consciente hacia lo inconsciente. Superando la inmediatez de la percepción y profundizando la vivencia fundamental.

1.8.2. El Proceso Creativo en el Teatro

Según Chejov (2001), en la creación de un personaje o en el trabajo sobre una obra, hay que considerar cuatro etapas sucesivas y, muchas de las veces, simultáneas que conforman el proceso creativo.

La primera etapa está signada por el apareamiento de la idea del espectáculo y de todos los personajes.

El actor debe nutrirse de la idea, de la atmósfera general (que es ya su primer trabajo subconsciente), el estilo y la relevancia social de la obra. Es importante anotar que en esta etapa los personajes están integrados orgánicamente al conjunto y deben examinarse siempre de manera integral. El actor consigue con ellos sumergirse en la tarea primordial de darle unidad y totalidad al espectáculo de manera subconsciente.

Hay que cuidar de no darle un énfasis muy personal a un solo personaje, pues el aislamiento prematuro de uno solo de ellos, de la composición global de la obra, pueden acarrear muchas dificultades al actor posteriormente.

Chéjov comenta que es una etapa de mucha sutileza e intimidad donde todo es *anticipación, expectación y suposición cargada de esperanza*.

En el estudio de la atmosfera general, en esta primera etapa, es vital que los actores presenten mucha atención y observen las imágenes surgidas, muy a pesar de que estas sean transitorias y efímeras. Para ello deben de anotar en su bitácora actoral las visiones surgidas sea de manera esquemática, a través de dibujos, con frases libres o mediante colores. Estas anotaciones serán de gran ayuda posterior, puesto que el actor puede verificar el crecimiento imaginativo en su proceso creativo. Es muy útil el consejo de Chéjov de consignar en la bitácora ciertos sueños para darle así libertad imaginativa a todo el proceso.

Más adelante, el actor se sumergirá en una tarea más individual ya que su concentración está dirigida a su propio personaje. De ninguna forma esto significa que la imagen quiera independizarse. Sencillamente habrá más interferencia consciente del actor hacia sus imágenes; sin embargo, la actividad creadora debe ser flexible y dinámica. Las imágenes descienden a la vida consciente del actor y esto es una preparación para la segunda etapa donde el actor trabaja ya de manera totalmente consciente y metódica sobre sus imágenes.

Una de las características de la segunda etapa del proceso creativo será la elaboración consciente de imágenes, característica acorde al principio stanislavskiano de partir de lo consciente a lo subconsciente. En esta etapa, Chéjov señala que el actor debe activar su búsqueda de imágenes mejores y más expresivas.

Todo el trabajo que se realice en estas dos etapas se mantiene en el ámbito de la imaginación. Tanto actores como el regisseur de escena imaginan situaciones, relaciones, ritmos, personajes y esto contribuye a un mejor

esclarecimiento de la idea, del estilo, del aspecto interpretativo y la naturaleza del espectáculo. El regisseur que mantiene el control sobre este proceso orienta a través de sugerencias, estímulos, la imaginación de los actores. Así el espectáculo imaginario crece pero mantiene su estatus invisible.

Chéjov recomienda utilizar en esta etapa los gestos psicológicos. El regisseur exige a los actores una muestra de los posibles gestos psicológicos de los personajes sometiéndolos a consideración, ya que estos podrían pasar a ser fundamentos precisos de la interpretación individual de cada actor. El actor puede incorporar todo ese material. Aunque el principio de incorporación pertenece a la siguiente etapa, es válido todo intento por parte del actor.

Solo en esta etapa el regisseur puede describir la visión del futuro espectáculo en forma de imágenes verbales. Los actores de alguna manera, ya están preparados para recepción de esta información que redundará en una mayor abundancia de imágenes provocadas, ahora sí, por el mismo regisseur.

En esta etapa es necesario que el actor memorice lo antes posible el texto para evitar futuras perturbaciones que dispersen su atención. Si aun durante este periodo aparecen visiones o imágenes el actor debe valorarlas en toda su justeza y tratar de incorporarlas.

Puede haber lecturas de la obra y cada actor imagina y prueba su actuación a partir del sentido de la facilidad, de la forma, de la belleza, la atmosfera, el estilo y la caracterización.

El actor ha acumulado y procesado ya suficiente material imaginativo y percibe la necesidad de incorporarlo. Chéjov llama a la primera etapa, la musical que se ha transformado ya en la imaginaria.

Las imágenes reciben una existencia verdadera, visible y audible. Se pueda ya incorporar a los personajes a ciertos momentos de la obra. El trabajo de regisseur va orientado en esta dirección: en tal o cual momento ¿Cómo están los brazos, las manos, los pies?; ¿Cómo escucha, camina, mira o cómo reacciona ante los otros personajes? El regisseur ante estas preguntas incorpora a su vez sus visiones ante sus actores y hace correcciones y sugerencias, los actores sus visiones ante el regisseur y corrigen una y otra vez y mejoran su labor creativa dando inicio así a un verdadero trabajo de co-creación.

Chéjov aconseja al regisseur hacer un listado de cosas que desea que los actores incorporen. El regisseur no debe olvidar que su tarea es mantener siempre al actor dispuesto a abarcar la obra en toda su integridad, a atender su papel como un todo.

En esta etapa, que quizás la más larga y extenuante, el actor debe conseguir una elaboración y desarrollo de sus imágenes de manera intensa, de tal forma que consiga transmitirle al espectador la fuerza de las imágenes. El perfeccionamiento de las imágenes se orienta más a la expresión del estado de ánimo del personaje, que a la del mismo actor.

Apunta Chéjov que el espectáculo madurará de forma organizada, todo a su vez que los actores tengan la oportunidad de repasar la obra en su totalidad en cada etapa del proceso. La desvinculación de las escenas entre sí acarrea problemas

de articulación de la totalidad artística del espectáculo. Es una tarea de regisseur procurar de manera efectiva que los actores mantengan en sus círculos de atención la integralidad del proceso. Cuando llegue el momento de detenerse en los detalles y trabajar meticulosamente ciertos momentos separados de la obra, Chéjov recomienda encontrar una serie de gestos psicológicos que llenen de forma breve y concisa los huecos entre los momentos que han sido seleccionados. Una vez que los huecos se reduzcan y sean pequeños, los actores podrían ya interpretar largos trozos o secuencias largas de la obra.

Las ventajas de este proceso creativo concebido por Chéjov, radica en el que el actor se ve liberado incluso de actuar bien y de poder mostrar incluso la falta de preparación; esto mantiene al actor constantemente dentro de la totalidad de la obra, pues no se distrae en los detalles no en los fragmentos al ser obligado a llenar los huecos con gestos psicológicos.

Los ensayos pueden incluso, durante esta etapa, tomar rumbos distintos y centrarse, por ejemplo, en el terreno del trabajo sobre la atmosfera de una escena o de un acto completo; el ensayo puede avocarse también al terreno del sentimiento de facilidad, forma, estilo, gesto psicológico, conjunto, centro imaginario, caracterización, etc. Pueden combinarse diferentes terrenos procurando también dejar al actor actuar en absoluta libertad sin terrenos ni otros condicionantes.

El regisseur procura interferir cada vez más en el trabajo de los actores llegando incluso a mostrar lo que se desea de ellos; obviamente estamos

hablando de muestras que apuntan a la esencia de algún gesto, acción, palabra, ritmo o movimiento.

En lo relativo al trabajo sobre la puesta en escena Chéjov recomienda que el actor no debe sentirse satisfecho con una puesta simplemente natural, que no aporta nada específicamente estético ni significado alguno o relevancia especial.

La cuarta etapa implica la inspiración del actor. Esta etapa del proceso creativo es resultado sucesiva y orgánica de la tres anteriores. El actor, como creador de su personaje, se libera interiormente de su creación y pasa a ser el observador de su propio trabajo. El actor obtiene así una conciencia dividida. La imagen ha desaparecido de su mente y existe dentro de el actuando sobre sus medios de expresión desde su interior. El actor experimenta el papel como su propia creación. Si el actor desarrolla el hábito de verse a sí mismo objetivamente como alguien ajeno, podemos afirmar que es un actor psicológicamente sano capaz de controlar este proceso de división interna con respeto a su personaje. El actor necesita mirarse a sí mismo en su vida privada, observar como camina, como habla, que gestos hace, que rasgos físicos posee, y por otra, debe experimentar la otra parte de su ser como un ego artístico, como su individualidad creativa.

La capacidad de anticipación o recreación es posible para el actor solo si encuentra el modo de liberar su ego superior y de experimentar la conciencia dividida. El actor puede acceder a diversos estados humanos mediante esta capacidad de anticipación. Recordemos que Chéjov ponía en la base de su metodología la imaginación.

1.9. Modelo de Matriz de Creatividad

Wong (2009), Da una descripción de este modelo diagnostico para la creatividad de la organización en su libro: *“Psicología de la Creatividad”*, lo describe como una herramienta que ayuda a los miembros de una organización a explorar las características propias y como estas afectan en el éxito de su organización. El modelo parte de algunos roles caracterizados y la ventaja de esta técnica es que el diagnostico se da de forma grafica, a manera de radiografía de los roles de la creatividad.

Los roles mencionados son los siguientes:

1.9.1 El Repetidor

Los repetidores responden generalmente a lo que los otros piensan y rara vez usan su imaginación. Por lo tanto ellos casi nunca llevan a cabo tareas no convencionales. Rara vez ven la necesidad de planear, ya que se basan en las lecciones del pasado. Usualmente le dan apoyo a los métodos de estandarización; llevan casi al pie de la letra los procedimientos, hacen trabajos de estudios de tiempos y de ingeniería industrial, control de calidad (documentar ISO 9000). Se resisten a sistemas nuevos y técnicas como computadoras, telecomunicaciones, etc. Pero siempre están dispuestos a colaborar.

Posibles aspectos positivos para la organización:

Los repetidores no se sienten ofendidos o agraviados por las tareas repetitivas (tales como archivar, almacenar en estantes o alguna otra tarea tipo contabilidad), las cuales para otras personas resultan ser sumamente aburridas o tediosas. No les importa que la tarea sea repetitiva mientras se les dé un trato justo. Los Repetidores son usualmente la columna vertebral de una organización y proveen de funciones de control que son necesarias para una buena administración. Sin embargo, a pesar de que muchas organizaciones no podrían existir sin ellos, los Repetidores con frecuencia no reciben el reconocimiento que merecen.

Posibles aspectos negativos para la organización

Los Repetidores algunas veces se resisten, particularmente cuando ocurre un cambio. Mantienen la tendencia a seguir ejecutando las tareas que ya no son necesarias. Tienen la tendencia de utilizar métodos antiguos para tareas nuevas.

1.9.2. El Modificador

Los Modificadores son de algún modo creativos y están en la porción central de la curva normal de la Toma de Riesgos. Toman lo que existe y le agregan más. Los Modificadores rara vez descubren o le dan un nuevo uso a un objeto viejo o conocido, pero si acercarían dos máquinas para que una persona pueda operarlas simultáneamente. Tienen la tendencia de agregar párrafos a manuscritos o de pintar los muebles de un color que se vea menos sucio. Por su aparente necesidad de ser agradables o de estar de acuerdo a los deseos o

expectativas de los demás rara vez son vistos como amenaza para otros. Los Modificadores usualmente son valorados en sus respectivas organizaciones.

Posibles aspectos positivos para la organización

Por lo general se puede contar con el Modificador por las pequeñas mejoras que hace que son tan necesarias para reducir los costos de producción, mercadeo y administración. Puede sugerir como asentar la información en reportes o gráficas para que sea más fácil su interpretación. Puede cambiar la forma de un molde o usar algún tipo distinto de material. Aunque no sea excepcionalmente creativo, el Modificador toma riesgos con moderación; hace lo que quiere y después lo comenta. Sin embargo, está dispuesto a volver al procedimiento o política establecida originalmente si así se requiere. Tiene la tendencia a aportar mejoras seguras en forma gradual.

Posibles aspectos negativos para la organización

Probablemente la mayor debilidad del Modificador es que no se puede contar con él para una solución brillante, de igual forma que nunca se podrá esperar que defienda arduamente sus puntos de vista.

1.9.3. EL Retador

Los Retadores son personas que consistentemente toman riesgos aportando pocas ideas nuevas. Se desesperan cuando los cambios son lentos. Algunas veces parecen ser negativos o por lo menos pretenden cambiar las cosas solo a su manera. En una situación de grupo el Retador es una persona que presenta un análisis excelente que explica el porqué algo NO va a funcionar. Con

frecuencia se le dice “no critiques esta idea a menos que tengas una mejor”; y por lo general no es uno de los miembros más populares de la organización. Este tipo de personas casi nunca tiene mejores ideas. Sin embargo las ideas que proponen otras personas nunca les parecen a ellos. La energía del Retador espera las verdaderas ideas creativas del Soñador, quién tiene aversión a tomar riesgos. Al igual que el Repetidor, al Retador le faltan ideas originales, aunque al igual que el Innovador, tiene motivación propia y también iniciativa.

Posibles aspectos positivos para la organización

Los Retadores pueden servirle a la organización en cualquier área en la cual se utilicen métodos impropios, inefectivos e ineficientes. Algunas veces una de sus contribuciones importantes es exponer tal y como es una situación a alguien considerado “vaca sagrada”. Por ejemplo, una administración puede crear un clima en el cual ciertas prácticas no se discuten y la labor del Retador es cuestionar dichas prácticas. El Retador preguntaría abiertamente: ¿Qué demonios está pasando aquí?

1.9.4. El Práctico

Los Prácticos califican alto en tomar riesgos y son creativos en forma moderada. No obstante que no son más creativos que el Planeador, hacen que funcionen las ideas porque toman riesgos. Los Prácticos se manifiestan a menudo como gerentes efectivos. Les gusta tomar ideas y conducirlas a través de los muros burocráticos de la organización. Debido a que son creativos moderados, pueden reconocer el talento del Innovador, quién tiende a ser socialmente menos aceptado y del Sintetizador y del Planeador (los cuales se

preocupan más en el producto que en su implementación). Los Prácticos están seguros de poder convencer a los directores sobre la necesidad de llevar a cabo cambios sustanciales. Están orientados a resultados.

Posibles aspectos positivos para la organización

Los Prácticos están orientados hacia la acción y llevan a cabo las cosas. A menudo son los únicos gerentes de nivel intermedio que pueden lograr la aceptación de un cambio. Toman los riesgos hasta cierto punto porque confían en su nivel para producir resultados. El presidente Johnson dijo: “La política es el arte de lo posible” y los Prácticos son los políticos de la organización. Casi nunca confunden una idea descabellada con lo que es posible implementarse. Siempre se inclinarán hacia lo factible.

Posibles aspectos negativos para la organización

Tal vez la principal debilidad del verdadero práctico es que se llevará de encuentro al individuo súper-creativo en la primera oportunidad y a veces perderá las ganancias de una verdadera innovación. Los Prácticos casi no funcionan en el largo plazo. En la primera oportunidad tratan de llegar al triunfo bloqueando a personas que pueden aportar mucho a las organizaciones, particularmente con sus ideas.

1.9.5. El Innovador

Los Innovadores tienen alta calificación en creatividad y toma de riesgos. Siempre tienen ideas nuevas y con frecuencia desean renunciar a su empleo si no obtienen el apoyo de la organización. Para otros, el Innovador es igual que

el Retador; abierto, difícil de influir, de una sola forma de pensar. No obstante a diferencia del Retador, el Innovador casi nunca acepta tal excusa. Los Innovadores intuyen los productos de gran éxito, que deberán aceptarse de vez en cuando si una organización quiere competir verdaderamente. Al principio los cambios abruptos no son populares porque traen consigo nueva tecnología y varios tipos de cambio. Los Innovadores están conscientes de esto y lucharán con todas sus fuerzas para que esto sea aceptado. No obstante que siempre se les admira y probablemente se les tema, a los Innovadores se les ve como radical y casi nunca encabezan la lista de los de más simpatía. Los Innovadores continúan creyendo en sus ideas aunque los demás no lo hagan. Cuando sus ideas no las acepta una organización, con frecuencia buscan el capital necesario para empezar sus propias empresas.

Posibles aspectos positivos para la organización

La mayoría de los principales éxitos trascendentes en la industria, son el resultado de los Innovadores. Henry Ford es tal vez el ejemplo más común de un hombre con ideas innovadoras. No tienen miedo de los riesgos. De hecho, desde el punto de vista de la mayoría de la gente, los Innovadores arriesgan más de lo que pueden darse el lujo de perder.

Posibles aspectos negativos para la organización

Los Innovadores pueden obstinarse tanto en una idea que no quieren esperar hasta que el tiempo se a propicio. Se sienten tan fuertes respecto a ciertos cambios potenciales que no visualizan los problemas en su implementación. En ocasiones cuando lo que ellos quieren no está próximo o en perspectiva,

pueden desarrollar la idea paranoica de que la organización está en su contra o que se está desarrollando algo arriba para bloquearlos. Algunas veces, por supuesto, estas sospechas están bien fundamentadas.

1.9.6 El Sintetizador

El Sintetizador es muy creativo y en general moderado en asumir riesgos. Se trata de gente orientada a las ideas y a la calidad. Ponen en práctica conceptual lo que otros piensan. Toman en cuenta combinaciones excepcionales de gente, programas o productos para desarrollar algo nuevo. Su talento se encuentra en tomar las ideas de otras gentes, agregando algunas propias y posteriormente adecuando tales ideas a las situaciones existentes. Sus ideas nunca serán tan prácticas como las del Práctico, ni tampoco implementadas con tanta facilidad, pero desarrollará ideas de alta calidad, sin que estas lleguen a ser excepcionales como las del Innovador. Al igual que los Modificadores, los Sintetizadores prefieren los riesgos moderados. Piensan que las ideas por su propio peso producirán el cambio. Este punto de vista los hace parecer Soñadores o Planeadores ante aquellas personas que no entienden hasta que punto llegarán los Sintetizadores para vender sus ideas. Los Sintetizadores generalmente son personas que caen bien aunque no siempre son comprendidos. Son innovadores socializados.

Posibles aspectos positivos para la organización

Los Sintetizadores son con frecuencia las personas creativas más valorizadas. Anteponen el bien de la organización a su propia creatividad. El ser moderados

en la toma de riesgos los hace tener mayor control a diferencia del Innovador. Planean, organizan y funcionan como mediadores entre diferentes corrientes. Visualizan combinaciones de funciones, procesos y gente que otros no se percatan. Los nuevos organigramas o los flujos de producción son un reto para su imaginación. Los buenos gerentes Sintetizadores continuamente combinan las necesidades del cliente con los recursos y talentos de la organización.

Posibles aspectos negativos para la organización

El punto débil del Sintetizador es la falta de capacidad para arriesgarlo el todo por el todo, pues prefieren una mejoría gradual, progresiva. Este tipo de personas no son amantes del transporte supersónico sino que quieren el mejor jet disponible ahora para sus clientes. Esta supuesta debilidad no es, por supuesto un defecto en la organización que también tiene un Innovador. Si no existe el Innovador, entonces prevalecerán las ideas nuevas del Sintetizador, las cuales siempre son atractivas y visualmente vendibles.

1.9.7. El Planeador

El Planeador tiende a estar orientado hacia los demás. Aunque sin ser tan creativo como el Soñador o el Sintetizador. El Planeador piensa en la forma en que las ideas creativas puedan ser implementadas. Al igual que el Práctico, el Planeador busca que las ideas creativas sean operadas, pero carece de la capacidad necesaria para tomar riesgos. El resultado es que puede hacer los planes necesarios pero no puede implementar. Normalmente los Planeadores no son vistos como una amenaza y son respetados por sus contribuciones. Con

frecuencia encajan bien en un departamento de planeación, en una firma de consultoría o como catedráticos.

Posibles aspectos positivos para la organización

Los Planeadores con frecuencia desarrollan diferentes alternativas para una organización. Tienen la habilidad de elaborar mapas organizacionales, así como diseñar sistemas operacionales. Los Planeadores constituyen buen personal staff y proveen las precauciones adecuadas. Pueden tener habilidades de coordinación poco usuales que los hacen administradores de proyectos muy capaces.

Posibles aspectos negativos para la organización

Los Planeadores no son del tipo ejecución, generalmente evitan tomar riesgos. Aunque siendo más creativos que los Modificadores, casi nunca asumen los riesgos que estos toman, aún cuando tengan fe en una idea.

1.9.8. El Soñador

Los Soñadores constituyen el personal menos aprovechado de las organizaciones en cuanto a su capacidad. Sus cerebros se encuentran llenos de ideas descabelladas. Los soñadores son aptos para puestos en los que se requiere de tiempo para pensar así como de planeación, que involucra poca o nula toma de riesgos. Siempre tienen una mejor idea, pero no la dan a conocer a menos que se les solicite. Los Soñadores se encuentran incómodos en una compañía que saben pudiera crecer con más rapidez al aplicar sus ideas, pero tienen miedo de expresarse abiertamente y tratar de convencer a la compañía

de que sus enfoques son mayores. En forma independiente los Soñadores pueden ser inventores, artesanos o trasnochadores de la televisión.

Posibles aspectos positivos para la organización

Son sumamente benéficos para la organización cuando su jefe es un Práctico. Los talentos de los Soñadores pueden describirse como diamantes en bruto. Se requiere de otra fuerza para implementar sus ideas. Llenan adecuadamente los nichos de los repetidores, pero esto sería un gran desperdicio del talento.

Posibles aspectos negativos para la organización

La mayor debilidad del Soñador es obvia, tienen bajo nivel de logro por estar fuera de la corriente y por ser conformistas. Pueden establecer patrones regresivos que hagan que se intensifiquen los riesgos que toman los Retadores, los Prácticos y los Innovadores de la organización. Una compañía sobrecargada de Soñadores brillantes y creativos está encaminada al desastre financiero.

(Wong. 2008. p. 65 – 70)

Metodología

2.1. Hipótesis

El talento humano de la organización teatral “Generación T” presenta niveles altos de creatividad y toma de riesgos. Lo que derivara directamente en las aportaciones a su trabajo artístico.

2.2. Operacionalizacion de Variables.

Variable Dependiente: Orientación Creativa

Variable Independiente: Actitud hacia la creatividad y toma de riesgos

2.3. Diseño.

Exposfacto Transversal Descriptivo ya que la variable Independiente es sometida únicamente a un análisis y no se manipula deliberadamente.

2.4. Escenario

En las Instalaciones del “Teatro Espacio” Lic. Rogelio Villarreal en las Instalaciones de la Facultad de Artes Escénicas de la (U.A.N.L.) durante un ensayo del grupo teatral. El cuestionario fue aplicado de

manera grupal, cuidando que se tuvieran los materiales y mobiliario necesario para la comodidad de los examinados.

Dirección: Praga y Trieste s/n Fracc. Las Torres Unidad Mederos (UANL)

2.5. Participantes

El Universo está representado por el total de Actores y Actrices del Grupo Teatral “Generación T” que es de 26 personas, sus características son explicadas en la siguiente tabla:

Cantidad	Genero		Rango de Edad	Rango de Antigüedad
	Masculino	Femenino		
26	10	16	20 - 37 años	2 a 4 años

Grupo Control

Asi mismo se aplico el cuestionario a 26 personas con igual rango de edad, con diferentes profesión a la de actor.

Cantidad	Genero		Rango de Edad
	Masculino	Femenino	
26	10	16	20 - 37 años

2.6. Instrumento

Se Utilizó La Matriz de Creatividad “CREATRIZ” (Ver anexo 1) desarrollada por Simón Dewulf y Darrell Mann adaptada y traducida por Marco Wong en el 2009. El cuestionario cuenta con 56 Ítems, que evalúan dos dimensiones de la creatividad: La creatividad (28 ítems) y la Toma de riesgos (28 ítems),

2.7. Procedimiento

Etapas No. 1: Se establecieron los procesos básicos de cualquier estudio que incluye tema, problema de investigación, hipótesis, variable, etc. Con la finalidad de clarificar en lo que se va a trabajar.

Etapas No.2: Se realizó el contacto con la organización (Grupo Teatral “Generación T”) explicando la intención del estudio y comprometiéndose a darse retroalimentación de los datos obtenidos.

Etapas No.3: Se realizó un piloteo con 10 aplicaciones con la finalidad de realizar ajustes sobre la claridad del cuestionario, claridad de las instrucciones, etc.

Etapas No.4: Una vez realizados ajustes al cuestionario se acordó con los participantes que la aplicación sería en un día de ensayo, además se les explicó la importancia del estudio y la razón de ser del mismo, se aplicó al total de participantes (26) de forma grupal y dirigido por el examinador para aclarar cualquier duda en caso que surgieran. También se aplicó a una muestra de 26 sujetos (No actores), no trabajadores de la empresa el mismo cuestionario para servir como grupo control.

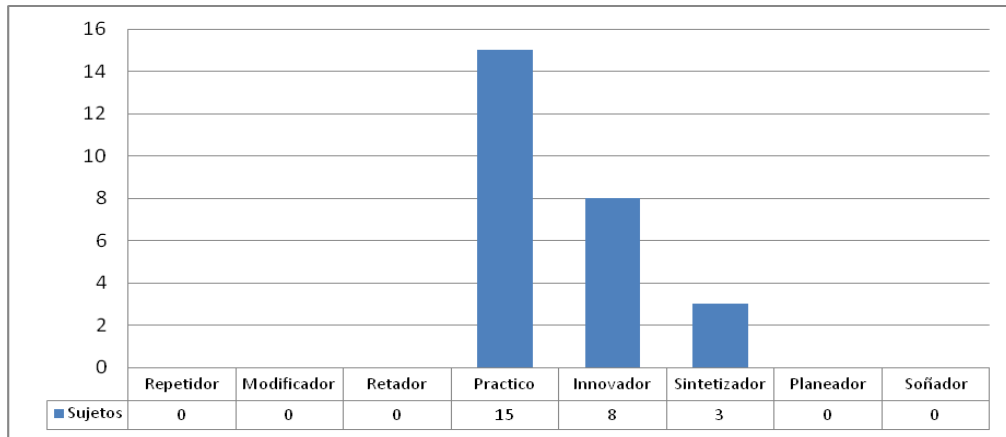
Etapas No. 5: Una vez realizada la recolección de datos se procedió a filtrar a un tabulador o modelo estadístico (Ver anexo 2), el cual permite tener mayor claridad en el manejo de resultados.

Etapas No. 6: Consiste en la entrega de los resultados a la organización, dicha entrega se hace de forma personalizada con la persona encargada de la misma,

y se realiza un acuerdo para trabajar en conjunto para trabajar en una estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos.

3. Análisis de Resultados

Grafica No.1: Orientación de la Creatividad Según la Creatriz (Actores)

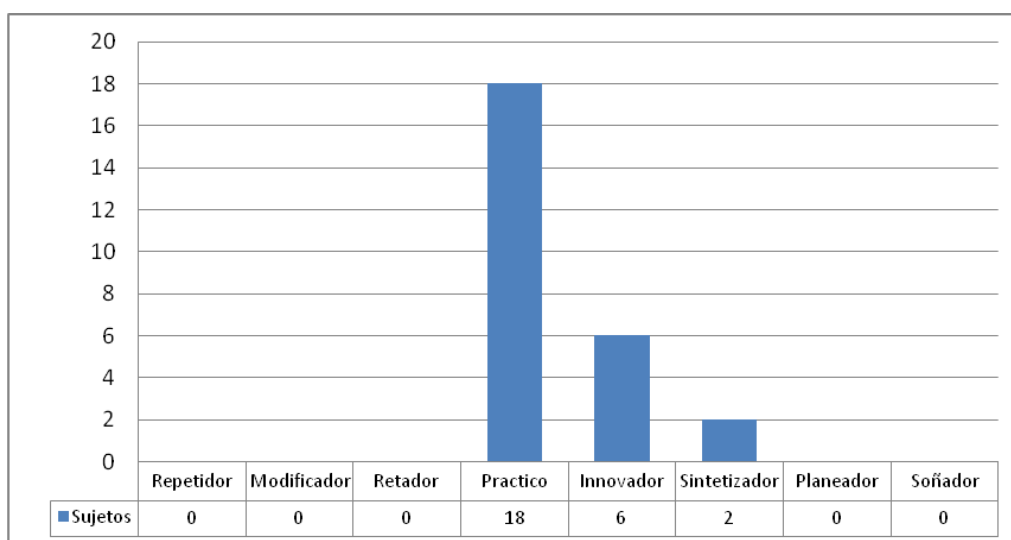


Explicacion de la grafica:

Se observa claramente como la orientacion de la creatividad según la Creatriz en la organización es predominantemente es Prcatico con 14 Sujetos lo que arroja un porcentaje del 57.89%, en segundo lugar el Innovador con 8 sujetos y 30.76%, en tercer lugar el Sintetizador con 3 sujetos lo que equivale al 11.53%.

Grafica No. 2: Orientación de la Creatividad Según la Creatriz

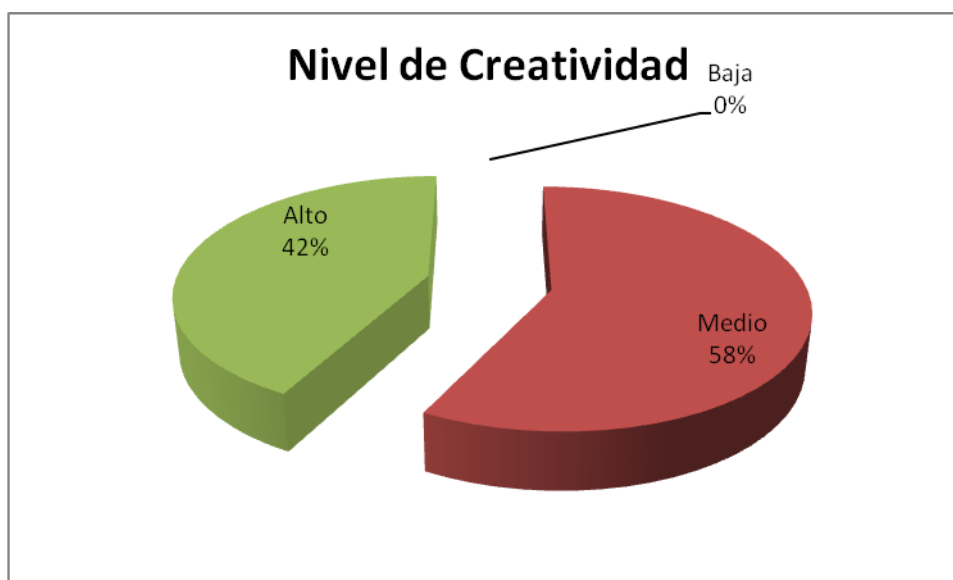
(No Actores)



Explicacion de la grafica:

Se puede observar claramente como la orientacion de la creatividad según la Creatriz en la organización es predominantemente es Prcatico con 18 Sujetos lo que arroja un porcentaje del 69.23%, en segundo lugar el Innovador con 6 sujetos y 23.07%, en tercer lugar el Sintetizador con 2 sujetos lo que equivale al 7.69%.

Grafica 3: Nivel Creatividad Actores



Explicacion de la Grafica

Se encuentra en los actores un 42 % (11 Sujetos) en Nivel alto de creatividad, 58% (15 sujetos) con nivel medio de creatividad y ningun sujeto con nivel bajo de creatividad.

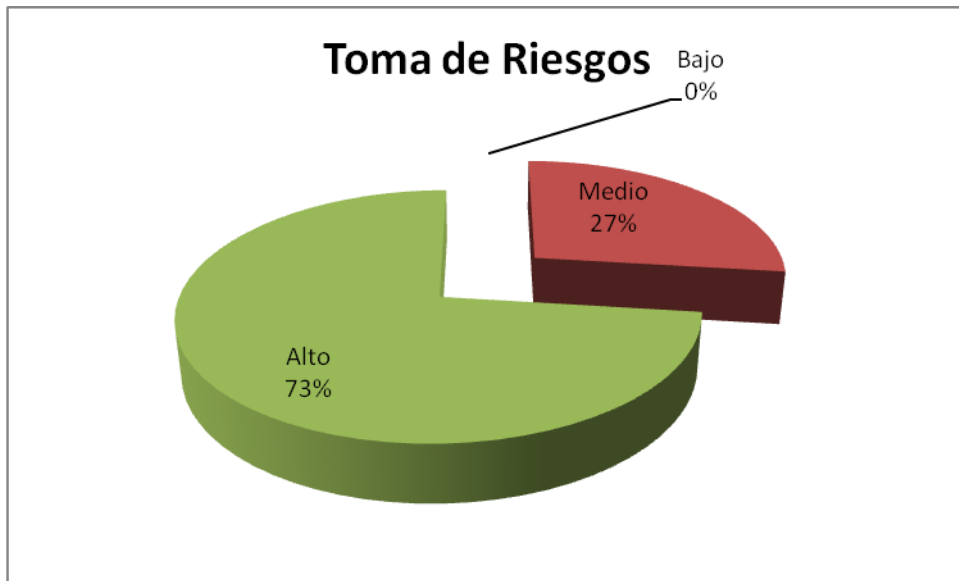
Grafica No.4: Nivel de Creatividad No actores



Explicacion de la Grafica:

Se muestra un 73 % (18 sujetos) con un nivel alto de creatividad, 27% (7 sujetos) con un nivel medio de creatividad y ningun sujeto con nivel bajo de creatividad.

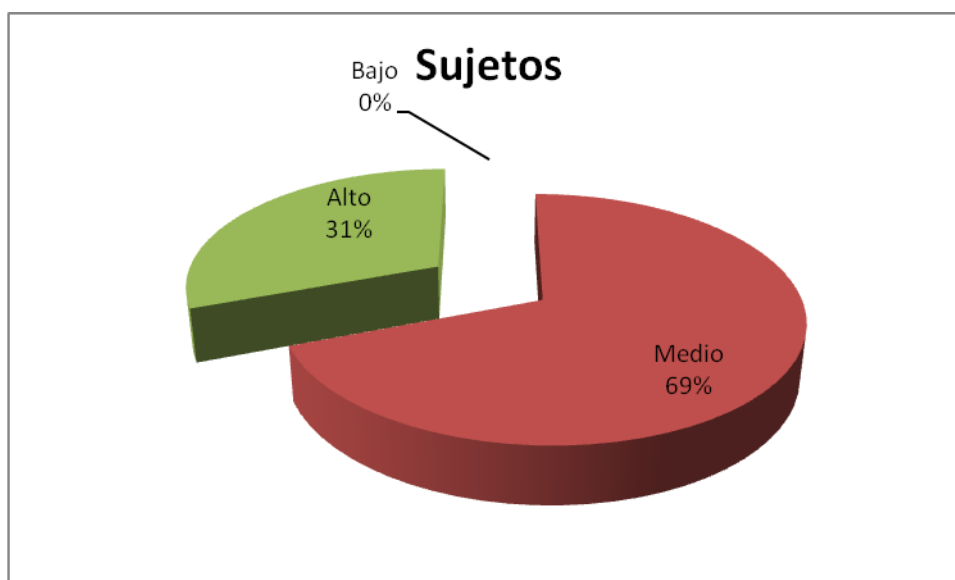
Grafica No. 5: Nivel Toma de Riesgos Actores



Explicacion de la Grafica:

Los niveles de toma de riesgos en los Actores estan distribuidos de la siguiente manera: Nivel alto 73 % (19 Sujetos), Nivel Medio 27% (7 Sujetos) y ningun sujeto con nivel bajo de toma de riesgos.

Grafica No. 6: Toma de Riesgos No Actores.



Explicacion de la Grafica:

La distribucion de los Niveles de Toma de Riesgos en persona No actores es de la siguiente forma: Nivel Alto 31% (8 Sujetos), Nivel Medio 69% (18 Sujetos) y Ninguna persona con nivel bajo.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se encuentra que el grupo teatral “Generación T” tiene una orientación creativa predominante “Práctico” con el 57.89% (14 Sujetos), al mismo tiempo la orientación predominante en el grupo control también fue el práctico solo que este con 18 sujetos lo que representa el 69.23% del total.

En cuanto los niveles de creatividad, que es el objeto de análisis de este trabajo, se observa como en el grupo teatral un total de 11 sujetos (42%) con niveles altos de creatividad frente a un 15 sujetos (58%) del grupo control, lo que nos lleva a decir que no es necesario ser actor para poder tener altos niveles de creatividad.

En la toma de riesgos si se observa mayores niveles en los sujetos pertenecientes al Grupo teatral que en el Grupo Control, en los actores arrojaron nivel alto un 73% (19 sujetos) frente a un 31% (8 sujetos) de el grupo control. Es decir los actores si tienen una mayor toma de riesgos.

Lo que está claro es que el trabajo que viene desempeñando este grupo teatral la mayoría de ellos pueden ejecutarla fácilmente, recordando que los libretos ya están escritos y únicamente se dedican a hacerles ajustes a los personajes y ejecutar su tarea con calidad. El problema surgiría en la realización de los proyectos que se contemplan en futuro: la realización de producciones completamente por ellos, escribir libretos, entre otras cosas, aquí se necesitaría fortalecer y elevar más la toma de riesgos.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en este estudio y a los planes y proyectos futuros de la organización se extienden las siguientes modificaciones:

1.- La elaboración de Detección de necesidades para un plan de capacitación donde primeramente se enlisten las competencias que se quieren lograr, y como serán medidas estas mismas, esto con el fin lograr un desarrollo en el personal y alcanzar los objetivos planeados por la dirección de la misma.

2.- Tomando en cuenta el gran trabajo en equipo y cohesión de grupo trabajar en el desarrollo organizacional del grupo teatral, para implementar los proyectos futuros.

3.- Se sugeriría un fortalecimiento en cuanto a la estructura de la empresa, es decir un contrato seguro, capacitación constante, así como una reglamentación en cuanto las condiciones de trabajo mas específicas.

Es importante recalcar que actualmente la organización tiene aspectos muy positivos y al poner en prácticas ya sea estas recomendaciones u otro plan de desarrollo se deberá cuidar que no se vea afectado eso aspectos positivos.

Bibliografía

- Aguilón A. (2006) Aprendiendo y Aplicando La Investigación En Psicología, Editorial Trillas.
- Aiken, L (2003). Test psicológicos y evaluación. México: Pearson
- Amabile, T. (1996). Creativity in context. Colorado: Westview Press
- Anastasi, A (1998). Test psicológicos. México: Aguilar
- Barron, F. (1976): Personalidad creadora y proceso creativo. Morava
- Celarié. A (2003) Breve Diccionario Teatral Enfoque sistémico sobre técnicas y método Ed. Luz Arena arte y diseño.
- Chejov, M (2001). Sobre la técnica de la actuación. España. Alba editorial
- Csikszentmihalyi, M. (1998). Creatividad. Editorial Paidós
- De Bono, E (1993). El Pensamiento Lateral. Manual de Creatividad. Ediciones Paidós
- Gordon, W.J.T. (1976): Synetics. New York/London, Collier-Macmillan
- Guilford, J. (1971). La Creatividad: Pasado, presente y futuro. Ediciones Paidós.
- Guilman, C. (2002) Destrezas Laborales. Ediciones Mensajero, España

- Letelier S. (2001) Caleidoscopio de la creatividad... remirar la docencia... Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- López P. (1995) Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad, Universidad Central, Escuela de Ciencias de la Educación, Impreso en Chile.
- Marin, R. (1982): La creatividad. Barcelona. CEAC
- Maslow, A.H. (1983): La personalidad creadora. Barcelona. Kairós
- Osborn, A.F. (1993): Applied imagination. Principles and procedures of creative problem-solving. The Creative Education Foundation Press. Buffalo. (1ª Ed., 1953).
- Peters, T.(2008) Gestionar Con Imaginación. Ediciones Deusto
- Rodríguez E. (1985) Manual de Creatividad Ed. Trillas.
- Sikora, J.(1979) Manual de métodos creativos. Kapelusz, Buenos Aires
- Stanislavski, K.S. (1985) El trabajo del actor sobre si mismo en el proceso creador de la encarnación. Argentina. Ediciones Quetzal .
- Tatarkiewicz W. (2002) Historia de seis ideas Arte, belleza, forma, creatividad, mimesis, experiencia estética, Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.), Madrid.
- Torrance, E.P. (1986). La enseñanza creativa. Santillana
- Torrance, P. (1977). Educación y capacidad creativa. Madrid: Ediciones Marova

- Torre, S. De La (1978): Creatividad, teoría y práctica. Fac. de Filosofía y CC. de la Educación
- Varela R. (2001) Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 2ª Ed.. Pearson Educación
- Wong, M.A (2008) Psicología de la Creatividad. Ediciones U.A.N.L.

ANEXOS

CREATRIZ

Dr. Simon Dewulf y Dr. Darrell Mann

Notas Aclaratorias:

- ✓ 1.- El presente instrumento está diseñado para ayudar a los miembros de una organización a explorar algunas características referentes creatividad que pueden afectar a la forma en que ellos contribuyen al éxito de su organización.
- ✓ 2.- Es importante mencionar que la revisión de la creatriz se realiza en forma global y no de forma individual, por lo que puede contestar todas las respuestas con total libertad de opinión.
- ✓ 3.- Es muy importante su honestidad y sinceridad, ya que los datos que arrojen permitirá ofrecer estrategias o acciones de mejora. Por favor no deje respuestas sin contestar.

I. Datos de Identificación

Edad: _____ **Genero:** Femenino / Masculino **Puesto:** Actor/ Actriz

Tiempo desempeñándose como Actor/ Actriz: 1 año / 2 a 3 años / 4 años o mas

Fecha de Aplicación: _____

II. **Instrucciones:** Lea cada aseveración y responda escribiendo una “X” en el espacio correspondiente del 1 al 9, expresando así la intensidad de su respuesta.

- Un 9 indica un TOTALMENTE DE ACUERDO.
- Un 1 indica TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- Un 5 representa un ACUERDO MODERADO.

Totalmente
Desacuerdo

Moderado

Totalmente de Acuerdo

[illegible]

[illegible]

	Totalmente Desacuerdo			Moderado		Totalmente de Acuerdo			
	<div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36. A veces creo que estoy loco.									
37. Me puedo arriesgar a ser yo mismo.									
38. Realmente soy muy diferente a cualquier otro.									
39. Soy autosuficiente.									
40. Soy muy complicado, aun para mí mismo.									
41. A veces hago trampa.									
42. Mucha gente se refiere a mí como inconsistente.									
43. A veces me siento tan enojado que quiero destruir o lastimar a otros.									
44. Prefiero el extremo desorden que el extremo orden.									
45. Me siento cierto y seguro en mi relación con otros.									
46. Siento reto más que temor ante situaciones nuevas.									
47. Puedo aceptar mis errores.									
48. Rara vez me entienden completamente.									
49. Hay personas estúpidas y aburridas.									
50. Me aburro rápidamente.									
51. He tenido momentos de intensa felicidad, como si experimentara una especie de éxtasis.									
52. No me gusta que me supervisen.									
53. La honestidad no es siempre la mejor política.									
54. Con frecuencia soy más perseverante que otros.									
55. Me siento confortable con un desempeño menos que perfecto.									
56. Mi trabajo es mi creación.									

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Puntajes Actores

Sujeto	Genero	Edad	Toma de Riesgos	Rango	Creatividad	Rango	Estilo
1	Femenino	37	154	Medio	185	Alto	Sintetizador
2	Femenino	23	166	Medio	163	Medio	Practico
3	Femenino	33	167	Medio	172	Alto	Sintetizador
4	Femenino	32	188	Alto	140	Medio	Practico
5	Femenino	23	179	Alto	146	Medio	Practico
6	Femenino	25	177	Alto	152	Medio	Practico
7	Femenino	24	179	Alto	182	Alto	Innovador
8	Femenino	24	176	Alto	176	Alto	Innovador
9	Femenino	24	171	Alto	159	Medio	Practico
10	Femenino	23	173	Alto	153	Medio	Practico
11	Femenino	24	169	Alto	174	Alto	Innovador
12	Femenino	23	196	Alto	207	Alto	Innovador
13	Femenino	25	176	Alto	144	Medio	Practico
14	Femenino	23	160	Medio	187	Alto	Sintetizador
15	Femenino	24	171	Alto	217	Alto	Innovador
16	Femenino	24	169	Alto	158	Medio	Practico
17	Masculino	37	159	Medio	153	Medio	Practico
18	Masculino	28	178	Alto	199	Alto	Innovador
19	Masculino	30	149	Medio	148	Medio	Practico
20	Masculino	20	176	Alto	151	Medio	Practico
21	Masculino	24	180	Alto	154	Medio	Practico
22	Masculino	23	178	Alto	142	Medio	Practico
23	Masculino	25	172	Alto	140	Medio	Practico
24	Masculino	23	148	Medio	151	Medio	Practico
25	Masculino	24	194	Alto	207	Alto	Innovador
26	Masculino	24	177	Alto	162	Alto	Innovador

Anexo 3

Puntajes Grupo Control (No actores)

Sujeto	Genero	Edad	Toma de Riesgos	Rango	Creatividad	Rango	Estilo
1	Femenino	23	183	Alto	173	Alto	Innovador
2	Femenino	36	184	Alto	140	Medio	Practico
3	Femenino	24	204	Alto	148	Medio	Practico
4	Femenino	28	157	Medio	142	Medio	Practico
5	Femenino	23	192	Alto	192	Alto	Innovador
6	Femenino	20	189	Alto	174	Alto	Innovador
7	Femenino	22	161	Medio	170	Alto	Sintetizador
8	Femenino	23	127	Medio	114	Medio	Practico
9	Femenino	23	198	Alto	157	Medio	Practico
10	Femenino	23	185	Alto	181	Alto	Innovador
11	Femenino	22	143	Medio	138	Medio	Practico
12	Femenino	24	195	Alto	137	Medio	Practico
13	Femenino	35	196	Alto	104	Medio	Practico
14	Femenino	26	124	Medio	97	Medio	Practico
15	Femenino	26	177	Alto	133	Medio	Practico
16	Femenino	35	196	Alto	136	Medio	Practico
17	Masculino	23	178	Alto	113	Medio	Practico
18	Masculino	28	218	Alto	189	Alto	Innovador
19	Masculino	24	212	Alto	148	Medio	Practico
20	Masculino	31	177	Alto	159	Medio	Practico
21	Masculino	25	168	Medio	140	Medio	Practico
22	Masculino	23	170	Alto	153	Medio	Practico
23	Masculino	24	168	Medio	179	Alto	Sintetizador
24	Masculino	20	203	Alto	197	Alto	Innovador
25	Masculino	20	175	Alto	156	Medio	Practico
26	Masculino	20	196	Alto	142	Medio	Practico